

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<b>Управление продажами ЗАО «Металлист»</b>

УДК 658.8.012:621.315.2.002 (571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>14A2Б</b>	<b>Рязанова Юлия Андреевна</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор</b>	<b>Кириллов Николай Петрович</b>	<b>Доктор философских наук</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Ассистент</b>	<b>Грахова Елена Александровна</b>			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ИП</b>	<b>С.В. Хачин</b>	<b>К.Т.Н.</b>		

Томск – 2016

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Выпускной квалификационной работы**

(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Рязановой Юлии Андреевне

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016 №3112/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	1. Научная литература 2. Самостоятельно собранный материал 3. Отчет по преддипломной практике
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Разработка рекомендаций по совершенствованию

<i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	продаж на ЗАО «Металлист»
--	---------------------------

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b>	
--	--

**Задание выдал руководитель**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>Профессор</b>	<b>Кириллов Николай Петрович</b>	<b>Доктор Философских наук</b>		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>14А2Б</b>	<b>Рязанова Юлия Андреевна</b>		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 53 страницы, 6 рисунков, 6 таблиц, 25 источников

Ключевые слова: управление продажами, менеджер, кабельный завод, потребитель, прямые продажи

Объектом исследования является закрытое акционерное общество кабельный завод «Металлист»

Предметом исследования является управление продажами кабельного завода «Металлист»

Цель работы – предложить рекомендации по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист».

Актуальность данной работы обусловлена большим интересом к теме «управление продажами» с одной стороны, с другой стороны недостаточная разработанность проблемы. Управление продажами не соответствует современным достижениям передовой практики и теории. Многие заводы, включая ЗАО «Металлист» имеют проблемы с продажами, совершаются неэффективно, нуждаются в совершенствовании. Предприятию следует переходить на долгосрочные договоры на поставку кабельной продукции. Разработка программы по совершенствованию продаж актуальна так как принесет пользу предприятию, потому что на данный момент данная система далеко не совершенна.

В процессе исследования проводились: анализ текущей системы управления продажами на ЗАО «Металлист»; разработка рекомендации по совершенствованию продаж.

В результате исследования были изучены теоретические аспекты управления продажами, выявлены существующие проблемы на предприятии ЗАО «Металлист», разработана рекомендация по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
Глава 1. Теоретические основы организации управления продажами на предприятии.....	9
1.1 Современные принципы и модели управления продажами.....	9
1.2 Эффективное управление продажами.....	14
1.3 Основные проблемы организации эффективных продаж.....	21
Глава 2. Практика управления продажами в ЗАО «Металлист».....	25
2.1 Общая характеристика организации.....	25
2.2 Анализ практики управления продажами в ЗАО «Металлист»....	29
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист».....	33
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность на примере ЗАО «Металлист».....	39
3.1 Внутренняя социальная политика предприятия.....	40
3.1.1 Безопасность труда.....	40
3.1.2 Добровольное медицинское страхование .....	42
3.1.3 Программы подготовки и повышения квалификации персонала.....	43
3.2 Внешняя социальная политика предприятия.....	44
3.2.1 Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды...44	
3.2.2 Благотворительность и спонсорство.....	46
3.2.3 Стейкхолдеры.....	46
3.2.4 Затраты на социальные проекты компании ЗАО «Металлист».....	47
Заключение.....	49
Список публикаций студента.....	51
Список использованных источников.....	52

## **Введение**

Успешная работа любого предприятия зависит от создания и эффективного использования на практике маркетингового комплекса.

Маркетинговый комплекс продвижения товара – это процесс производства товара, запуска его на рынок и создания устойчивого спроса с целью продажи товара заинтересованному потребителю.

Важное место в маркетинговом комплексе продвижения товара занимает управление каналами товародвижения, иными словами сбытовая политика. Главная цель данной политики организация сбытовой сети для эффективных продаж производимой продукции.

В современных условиях рыночной экономики успех организации состоит не только в производственной мощности предприятия, но и в успешном сбыте производимой продукции.

Под сбытом товара понимают комплекс мер, которые используются для реализации готовой продукции.

Один из важнейших показателей сбытовых служб – это объем реализованной продукции.

От работы службы сбыта зависит своевременное, полное обеспечение потребителя готовой продукцией. Важнее, что от нее зависит финансово-экономическое состояние предприятия.

Часто экономисты относят коммерческие вопросы к сбытовой политике. В перечень вопросов входит подготовка, проведение переговоров по поводу сделки, заключение контрактов на приобретение товара, а также контроль за их исполнением. Данные вопросы должны интересовать предпринимателей в первую очередь, на них должно быть сфокусировано пристальное внимание.

Считается, что результативность оптимального построения и регулирования каналов товародвижения более эффективная, чем ценовая политика.

Объем реализации продукции считается самым важным показателем сбытовых служб.

Так как отдел сбыта тесно связан с потребителями и изучает их требования в отношении товара, он может оказывать влияние на весь производственный отдел. Тем самым побуждая сотрудников организации увеличить объем производства и реализации продукции.

Особенно актуально значение процесса продаж в условиях развития российского рынка [17, с. 216]:

- рост количества компаний;
- перенасыщенность рынка товарами;
- стремление российских предприятий к созданию альянса;
- процесс продаж, включающий в себя подготовку и обучение торгового персонала, должен использовать человеческие ресурсы своей организации и создавать в этом направлении конкурентное преимущество для компании;
- необходимость создания новых методов работы службы сбыта с потребителями для проведения повторных продаж [4, с. 103];

Актуальность данной работы обусловлена большим интересом к теме «управление продажами» с одной стороны, с другой стороны недостаточной разработанностью проблемы. Управление продажами не соответствует современным достижениям передовой практики и теории. Так как многие заводы, включая ЗАО «Металлист» имеют проблемы с продажами; продажи совершаются неэффективно они нуждаются в совершенствовании.

Следовательно, тема работы актуальна.

Объект исследования – закрытое акционерное общество кабельный завод «Металлист».

Предмет исследования – управление продажами на кабельном заводе ЗАО «Металлист».

Целью работы является изучение научно-теоретических основ управления продажами; анализ, имеющийся системы управления продажами на ЗАО «Металлист»; опираясь на вышеперечисленное, выработать

рекомендации по совершенствованию продаж для кабельного завода ЗАО «Металлист».

Для достижения поставленных целей были поставлены следующие задачи:

- Изучить научно-теоретические основы управления продажами;
- Проанализировать текущую систему управления продажами на ЗАО «Металлист»;
- Внедрить рекомендации по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист».

В процессе написания работы были использованы научные труды и статьи по данной работе.

Личный вклад: изучила теоретические основы управления продаж; разработала и внедрила рекомендации по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист».



# Глава 1. Теоретические основы организации управления продажами на предприятии

## 1.1 Современные принципы и модели управления продажами

Коммерческая деятельность в условиях рыночных отношений в присутствии ужесточенной конкурентной борьбы требует постоянного совершенствования управления продажами товаров и услуг. Эффективная деятельность любой коммерческой организации обеспечивается рядом мероприятий организационно технического, экономического и правового характера. Важную роль в этом занимает принятие обоснованных экономических решений. Главной задачей является совершенствование этих решений, учет целого ряда факторов, которые влияют на современное состояние организации [1, с. 19].

Выбор факторов, которые влияют на показатели продаж, а также необходимые для создания статистической модели, определяется гипотезами, которые демонстрируют изменение уровня продаж. Известен принцип Парето, при котором всего 20% факторов определяют 80% продаж.

С точки зрения менеджмента все факторы делятся на две группы. В первой группе те факторы, на которые организация может повлиять и изменить в нужную для предприятия сторону. Вторая группа состоит из факторов, на которые предприятие воздействовать не может [12, с. 161].

Причинно-следственная связь между факторами, показателями и критериями продаж приведена на рисунке 1.

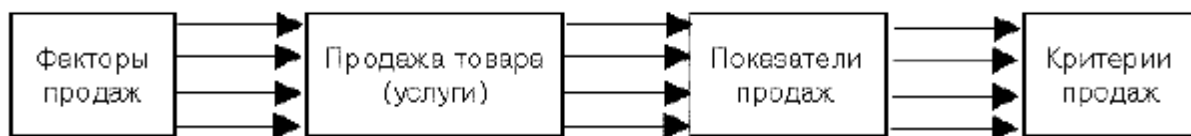


Рисунок 1 – Связь между факторами, показателями и критериями продаж

Это свидетельствует о том, что факторы можно рассматривать как первостепенную причину изменения показателей продаж.

Под управлением продажами следует понимать ту функцию коммерческой организации, которая ориентирована сохранять качества в условиях изменения рынка, либо ориентирована на достижение определенных целей [2, с. 109].

Управление продажами может осуществляться с использованием двух принципов: оптимизационный и директивный. Оптимизационный принцип основан на том что, действия, нацеленные на канал сбыта направлены на достижения наилучших показателей в конкретных условиях. Директивный принцип управления – это заранее установленные конкретные значения продаж, которые организация должна достигнуть априори [15, с. 206]. Реализация второго принципа приводит к тому, что требуемое значение либо не достигается, и затраченные средства теряются, либо выполняется в полном размере. Сравнение оптимизационного и директивного принципа на рисунке 2.

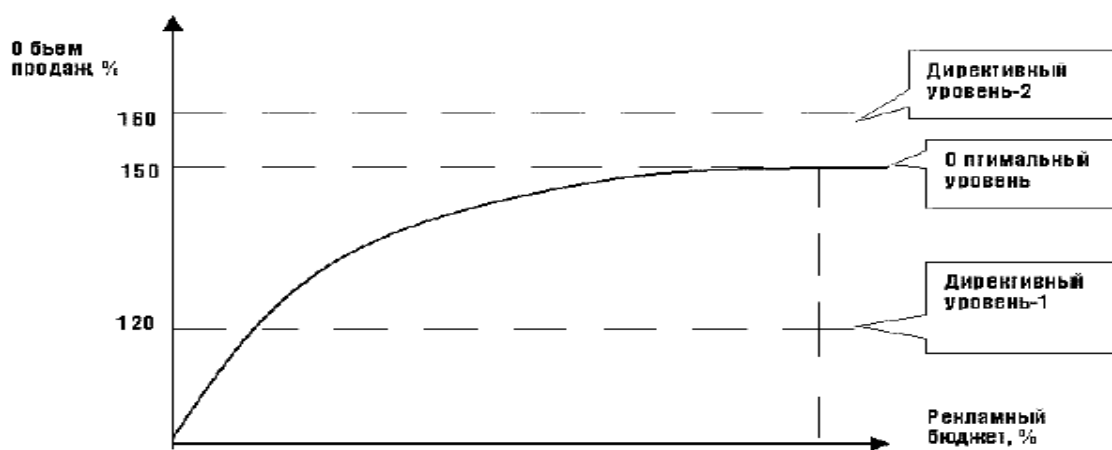


Рисунок 2 – Сравнение оптимизационного и директивного принципа управления

Исходя из данных рисунка 2 видно, что оптимизационный принцип управления не приводит к увеличению объема продаж. Становится понятно, что дальнейший рост затрат на рекламу будет лишним для рекламодателя. При директивном же принципе управления априорно установленный показатель

объема продаж в 120% («директивный уровень-1» на рисунке 2) достигается без проблем — однако он на 30% меньше максимально возможного значения. Такая ситуация называется упущенной выгодой. С другой стороны, директивный уровень в 160% не будет достигнут ни при каких размерах рекламного бюджета. Следовательно, затраты на рекламу, превышающие в данном случае 200%, будут потрачены рекламодателем впустую.

Управление продажами включает в себя как управление людьми, так и управление процессами в области продаж.

Управление продаж основывается на объективных методах. Одним из таких методов статистический. Статистический метод является важнейшим условием рентабельного управления коммерческим предприятием [22, с. 59].

Существование оптимального управления основывается на ряде мероприятий, которые способствуют переводу предприятия из текущего в оптимальное состояние. Для этого следует определить необходимое количество средств и способы для его достижения.

Деятельность коммерческих организаций в условиях современной экономики является недостаточно предсказуемой, поэтому управление продажами сочетает в себе разновидности регулирования таких как — программное регулирование, стабилизация и слежение [9, с. 31].

Практический опыт и теоретические исследования доказывают, что оптимальное управление продажами следует проводить поэтапно. По завершению каждого из этапов, следует проводить корректировку целей. В условиях изменчивой среды такое управление является оптимальным [11, с. 107].

Основные этапы оптимального управления продажами представлены в таблице 1.

Таблица 1 – этапы управления продажами

Этап	Содержание этапа				
	Использование статистических моделей	Критерии оптимальности	Основные математические модели	Основные исполнители	Критерии реализации этапа
1. Оценка текущего состояния (идентификация)	Оценка точности модели	Минимум погрешности	Регрессионный анализ, метод идентификации	Финансово-экономический отдел, бухгалтерия, аналитический отдел, отдел маркетинга	Проведена оценка показателей продаж
2. Выявление причин (диагностика)	Оценка значимости факторов	Минимум погрешности	Регрессионный, корреляционный и дисперсионный анализ, и другие методы диагностики	Аналитический отдел	Оценены и изучены факторы
3. Прогнозирование показателей продаж (прогностика)	Оценка наиболее вероятностных показателей продаж	Минимум погрешности прогноза	Регрессионный анализ и математическое моделирование	Аналитический отдел и отдел маркетинга	Разработан прогноз развития
4. Определение оптимального плана продаж (планирование)	Определение максимального значения управляемых факторов	Максимум показателя продаж	Линейные (прямые и двойственные) прямые, нелинейное программирование и оптимальное управление	Финансово-экономический отдел, аналитический отдел, отдел маркетинга, руководство	Создан сбалансированный и согласованный план продаж

5. Реализация плана (регулирование)	Обеспечение эффективности качества управления продажами и организацией в целом	Минимум расходов на реализацию плана	Линейное, нелинейное и динамичное программирование, оптимальное управление	Руководство, отдел сбыта и торговые посредники	Достигнуты установленные значения показателей продаж
6. Корректировка плана (адаптация)	Обеспечение рациональных корректирующих воздействий	Минимум расходов средств на адаптацию	Регрессионный анализ, линейное и нелинейное программирование	Аналитический отдел, руководство	Достигнуты установленные значения показателей продаж

На основании данной таблицы можно составить обобщённую модель управления продажами (Рисунок 3)



Рисунок 3 – Обобщённая модель управления продажами на предприятии

Главными элементами управления продажами являются: внешняя среда, маркетинговые стратегии, персонал. Производительность труда в данном

случае измеряется процентом выполнения плана продаж, удовлетворенность потребителя, объем продаж [7, с. 26].

Существует несколько моделей продаж:

1. Негативная модель. Потребитель получает то, что ему невыгодно и ненужно.
2. Презентационная модель. Презентация товаров или услуг для совпадения горячей и значимой проблемы клиента.
3. Консультативная модель. В рамках этой модели существует мнение что у потребителя всегда есть проблемы, а агент консультирует потребителя по ним. У потребителя складывается впечатление, что он общается с партнером [19, с. 209].

В каждой модели существуют свои недочеты, в следующей главе рассмотрим основные проблемы организации успешных продаж.

## **1.2 Эффективное управление продажами**

Управление продажами требует от сотрудника понимания самого процесса продаж, владения основ менеджмента и маркетинга, применения соответствующих управленческих навыков, а также владения эффективными бизнес-инструментами [8, с. 59].

Правильно организованные продажи - это не менее половины общего успеха. Вне зависимости от деятельности, точнее производства предприятия – процесс продаж выглядит одинаково и разделяется на 3 этапа таких как: поиск новых потенциальных клиентов, продажи, документирование сделки с потребителем.

Главная задача менеджера по продажам - продавать. Данная задача является для него основной и единственной. Он должен продавать действующим клиентам, которые за ним закреплены. Ведь именно продавать он умеет лучше всего. Отсюда правило 1: "Менеджер по продажам должен

только продавать закрепленным за ним клиентам и заниматься этим всё свое рабочее время" [14, с. 87].

Менеджеры по продажам - это ключевые люди в любой оптовой компании, потому что именно они, непосредственно взаимодействуя с клиентами, и приносят компании деньги [13, с. 173]. Главная задача менеджера по продажам – реализация товара. Профессия менеджер по продажам широко распространена в сфере оптовой торговли. В оптовых организациях данный специалист работает напрямую с клиентами. Может показаться, что работа менеджера заключается только в звонках потенциальным потребителям, но это далеко не так. В его обязанности в первую очередь входит сбор и анализ информации, разработка документации, контроль за доставкой товара в срок. Для данного специалиста важно уметь работать с персональным компьютером, иметь профессиональные знания, быть информированным о всех качествах производимого товара. Менеджер по продажам является одной из самых востребованных профессий на современном рынке труда.

В понятие развития продаж входят два компонента: поиск новых клиентов и возобновление контактов с уже существующими клиентами, т.е. клиентов, прекративших закупаться в компании или значительно сокративших долю своих закупок у предприятия.

Основная задача менеджера по развитию продаж является развитие продаж предприятия. Привлекая для организации новых потребителей, он передает их менеджерам, осуществляющим регулярные продажи, контролирует первые несколько сделок и после этого с определенными интервалами осуществляет мониторинг работы с переданными им клиентами.

Данная профессия востребована как у частных компаний, так и крупных корпораций. Тем не менее специалист в области развития продаж имеет список функциональных обязанностей. Менеджер по развитию продаж должен быть аналитиком, стратегом, маркетологом, экономистом и должен

быть способным принимать управленческие решения. Основная задача менеджера по продажам – поиск новых клиентов.

В большинстве предприятий существует такая вакансия как ассистент менеджера по продажам. Задачей данного специалиста оформление документы при заключении сделок.

На рисунке 4 можно видеть, насколько стройным и логичным становится процесс продаж, приведенный в соответствие с изложенной выше информацией.



Рисунок 4 – Графическое представление процесса продаж

Теперь за каждым этапом в процессе продаж закреплен один ответственный.

Эффективность управления продажами зависит от того удовлетворен ли потребитель. Во многом эффективность продаж зависит от эффективной работы менеджера по продажам. Эффективный менеджер по продажам это увлеченный своим делом человек. Потребитель чувствует хорошего менеджера в сфере продаж.

В роли потребителя выступают отдельные лица и организации, приобретающие продукт для личного использования или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны. Каждый из них попытается снизить цены, требуя наивысшее качество, или наилучший сервис. Этому способствуют: концентрация покупателей, с её помощью связываются большие объемы товаров, стандартизация продукции, которая позволяет в любой момент



сменить поставщика, благодаря низким затратам на переход к выпуску другой продукции, угроза обратной интеграции, уровень прибыльности потребителей, при низкой прибыльности потребители будут пытаться уменьшить договорные цены [21, с. 297].

Основная задача при анализе потребителей - выявить целевую группу и удовлетворить её потребности. Это следует сделать лучше, чем у конкурентов. Самое важное на этом этапе это определить свои сильные стороны, сконцентрировать их на слабых сторонах конкурента. Это поможет в поиске неудовлетворенной потребности потребителя, тем самым привлечет его к вашему предприятию.

При анализе следует выяснить какова покупательская способность потребителя на отдельном регионе, каков уровень спроса на продукцию производимой предприятием отрасли, существуют ли требования к качеству продукции. С приобретением данной информации, предприятию будет легче оказывать влияние на потребителя.

Степень воздействия на поведение потребителя разная, однако значительное влияние на поведение потребителя и покупателя оказывают так называемые референтные группы. Под референтной группой обычно понимается совокупность людей, которые оказывают влияние на отношения и поведение человека [5, с. 11].

Степень влияния в референтной группе зависит от ее формы. С учетом степени такого воздействия наиболее часто рассматривают следующие типы референтных групп: первичные и вторичные; притягивающие и отталкивающие; формальные и неформальные.

Наиболее высокий уровень воздействия на поведение человека характерен для первичных групп. Это окружающие данного человека люди, родственники, друзья, коллеги, однокурсники.

Во вторичных референтных группах влияние на мысли и поведение человека не столь существенно и носит в основном эпизодический характер. К ним относятся разного рода профсоюзы [5, с. 12].

Наконец, формальные референтные группы характеризуются тем, что для них четко определен качественный состав, оговорены нормы и правила поведения. В отличие от формальных в неформальных референтных группах нет четкой структуры организации, они образуются благодаря наличию общих интересов для данной совокупности людей [5, с. 12].

Любая референтная группа влияет на человека. Свое выражение влияние находит в следующем: поведение и стиль жизни человека изменяются; меняется отношение к жизни; у потребителя складывается мнение о товаре и его торговой марке.

Одной из основных характеристик образа жизни является стиль жизни. Под стилем жизни имеется в виду определенный тип поведения человека или группы людей, в большинстве своем воспроизводящий одни и те же черты, манеры, привычки, вкусы и склонности.

Известно, что психологические факторы оказывают основное влияние на решение о покупке товаров и услуг. К таким факторам относятся: потребности; мотивы; восприятие; отношение [20, с. 64].

Существует множество различных теорий, описывающих человеческие мотивации, потребности и восприятие. Наиболее популярными из них являются: иерархия потребностей А. Маслоу; теория мотивации К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак Клееланда; теория двух факторов Ф. Герцберга; теория человеческих потребностей Мэррея. А. Маслоу считает, что человеческие потребности располагаются в определенной иерархической последовательности в зависимости от их значимости для человека. Сначала удовлетворяются физиологические потребности, которые имеют более высокую степень значимости, а затем появляются побуждения к удовлетворению потребностей в самозащите. После удовлетворения этих потребностей движущими мотивами в деятельности человека являются социальные потребности, потребности в уважении и самоутверждении [18, с. 201].

Из изложенного следует, что нужды и мотивы обуславливают определенные действия человека, направленные на удовлетворение его потребностей. Такие действия дают желаемый результат благодаря соответствующему восприятию человеком реально сложившейся ситуации.

На активизацию осознания потребности оказывают влияние и внешние факторы. Иногда достаточно напомнить потребителю о каком-нибудь товаре, как у него появится осознанная потребность в приобретении данного товара. Такое напоминание и следует постоянно осуществлять предпринимательским структурам благодаря реализации ими коммуникационной политики, и прежде всего рекламы.

Следующим действием потребителя после осознания им потребности является поиск информации о необходимых товарах или услугах. Указанный поиск состоит в мотивированной активизации знаний, хранящихся в памяти человека, и в случае необходимости в получении недостающей информации из внешней среды. После осознания потребности человек первоначально осуществляет поиск информации о требуемых товарах, хранящейся в его памяти. Если таких знаний достаточно, очевидно, поиск информации из внешней среды не обязателен. Если же человек считает, что у него недостаточно знаний о требуемых товарах или услугах, то он начинает собирать дополнительную информацию из внешней среды. Мотивацией указанного поиска информации является желание каждого человека сделать выбор товара, наиболее полно удовлетворяющего его осознанную потребность. При этом существуют четыре источника внешней информации: личные контакты (семья, друзья, знакомые, соседи); коммерческие источники (выставки, ярмарки, реклама, дистрибьюторы, дилеры, торговые представители, информация в магазинах, включающая сведения с дисплеев, упаковку, маркировку, а также коммуникации с продавцами); некоммерческие источники (общественные связи, различные общественные организации); эмпирические источники (осмотр, изучение или использование товара) [3, с. 39].

Наибольшую часть сведений о товаре потребитель получает из некоммуерческих источников. Вместе с тем наиболее эффективную информацию о товаре потребитель получает при личных контактах.

Насколько широко и полно потребитель получает информацию о необходимом товаре, зависит от интенсивности ее поиска. Существует значительное число факторов, оказывающих влияние на интенсивность поиска. Среди них обычно выделяют следующие: особенности искомого товара; ограниченность времени у потребителя для удовлетворения осознанной потребности; доступность информации об искомых товарах; наличие возможностей изучения товара в розничной сети; уровень знаний, заинтересованность, существующие мнения и отношения, а также демографические характеристики потребителя.

Знание и понимание поведения потребителя во время поиска информации об осознанной потребности может быть использовано при разработке и реализации стратегий маркетинга. Такая информация необходима при разработке ценовой политики, политики продвижения и распределения, т. е. ее следует использовать при разработке и реализации комплекса маркетинга [23, с. 163].

Поведение потребителей во время выбора наиболее приемлемых для них товаров следует учитывать предпринимательским структурам. Чтобы оказать воздействие на выбор потребителя, предприятие может: улучшить товар; значительно повысить качество товара; привлечь внимание потребителя к отличительным свойствам товара.

В заключении, следует провести маркетинговый анализ. Рекомендуется составить матрицу факторов SWOT-анализа (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats - сила, слабость, возможности, угрозы), которая представляет наиболее важные результаты исследования. Проведенный анализ следует дополнить также и SNW-анализом (Strength, Neutral, Weakness - сильная, нейтральная, слабая сторона), который помимо слабых и сильных сторон предлагает среднерыночное состояние. Введение такого показателя

обусловлено тем фактом, что зачастую для завоевания конкурентных позиций достаточным является наличие одной сильной стороны и нейтральных состояний по всем остальным позициям [10, с. 141].

Таким образом, стратегия маркетингового анализа позволяет сначала осуществить поэтапный выбор рынка для освоения, четко ориентируясь на ситуацию, сложившуюся в той или иной стране, и возможность ведения бизнеса, а затем построить или при необходимости адаптировать концепцию продукта и сбытовую политику в соответствии с особенностями целевой аудитории выбранного рынка.

### **1.3 Основные проблемы организации эффективных продаж**

Построение технологии продаж организацией делится на четыре этапа:

Первый этап. «Фундамент». Подготовительный этап, на котором организация определяет какие выгоды какому потребителю она может предложить.

Второй этап. На данном этапе организация создает или выбирает модель коммуникаций с клиентом.

Третий этап. Испытывается модель коммуникаций, выбранная предприятием на предыдущем этапе. В случае, если модель не подходит, вносятся корректировки.

Четвертый этап. Заключительный. На данном этапе оформляется технологическая документация понятная для использования персоналом организации, которые совершают работу с клиентами.

Для создания технологии продаж, предприятию нужно совершить три шага.

Шаг 1. Нужно определить задачи предприятия на целевых сегментах рынка. Четко сформулированные задачи на данном этапе помогут спланировать последовательность действий, приводящих к решению данных задач. От того насколько правильно предприятие определит свои целевые

сегменты на рынке зависят действия по созданию корпоративной технологии продаж.

Шаг 2. Формулирование выгод клиента. Важной частью этого шага является донести как можно понятнее до потребителя информацию о том, какую выгоду получит потребитель с приобретением данного товара или услуги.

Шаг 3. Определить свои конкурентные преимущества. На данном шаге следует позаботиться о том, чтобы конкурентные преимущества не могли быть легко повторимы конкурентами. К примеру множество компаний говорят о таких конкурентных преимуществах как гибкая система скидок, бесплатная доставка, но зачастую на рынке находятся другие предприятия с такой же гибкой системой скидок, а бесплатная доставка является обязательным фактором существования организации на данном рынке.

Компания должна знать свои преимущества, чтобы быть уникальной [16, с. 203].

В современных условиях технология продаж должна быть многоуровневой. Чтобы достигнуть долговременного успеха следует использовать в технологиях три масштаба, три уровня детализации.

Масштаб содержит в себе модель отношений с клиентом. На данном этапе сотруднику по работе с потребителем стоит зафиксировать взаимоотношения с клиентом, свой путь от знакомства с клиентом до сотрудничества ему стоит записать.

Задача технологии в крупном масштабе – это описание последовательности коммуникаций с потребителем, результат которого принесет долговременные партнерские отношения.

Масштаб также показывает модели коммуникаций на отдельных стадиях взаимоотношений. К числу таких коммуникаций относятся продажи. Исходя из личного опыта следует сделать вывод, что каждая коммуникация, в том числе сделка, работает на развитие отношений с потребителем [6, с. 312].

На данном этапе следует обращаться к основополагающему понятию Всеобщего Управления Качеством – циклу Деминга, которое гласит, что коммуникация с клиентом должна сводиться к четырем фазам. (см. рисунок 5).

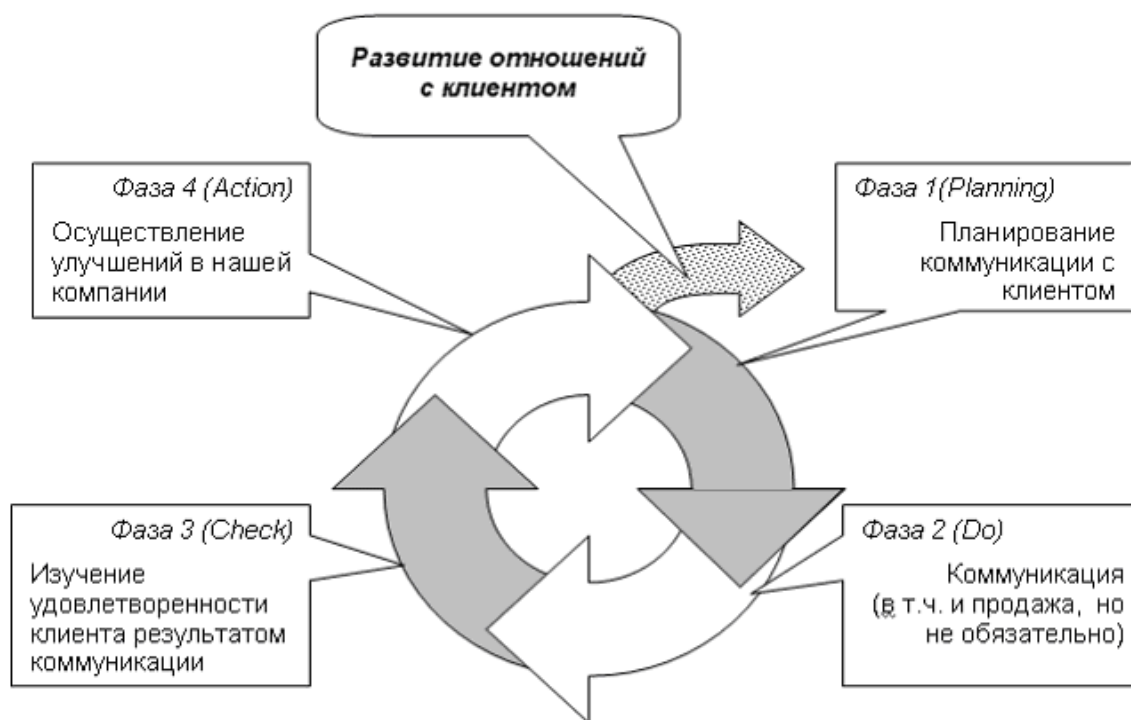


Рисунок 5 – цикл PDCA в коммуникациях с клиентом

Продажа, включая все её этапы — это вторая фаза цикла PDCA. Большинство предприятий во время осуществления коммуникаций с потребителем преодолевают первую и вторую фазы, минуя остальные, тем самым прерывая цикл. Как следствие взаимоотношения с потребителем останавливаются на уровне «заказчик» - «исполнитель». Главной задачей при построении технологии продаж описать метод, которым было достигнуто понимание удовлетворенности потребителя, затем внесение корректировок.

Последние фазы цикла, такие как «check», «action» обеспечивают развитие взаимоотношений с потребителем, переводят эти взаимоотношения на качественно новый уровень.

Самое важное используя технологии продаж учиться использовать опыт. Перед тем как внедрять технологии продаж, нужно оценить их эффективность и удобство для использования персоналом.

Персонал должен быть обучен. Без использования необходимых навыков разработанные технологии продаж будут неэффективны.

Документирование технологии является важнейшим аспектом в финальном этапе создания технологии продаж. Документирование решает две задачи. Первая его задача — это описание всех элементов технологии и каждого в отдельности. Вторая задача – обеспечить специалиста по продажам необходимой для его работы документацией.

Выгоды, которые предприятие получит при внедрении разработанной ими технологии продаж:

1. Достигнутые цели на своем сегменте.
2. Увеличение числа потенциальных потребителей.
3. Экономия времени при обучении продавцов.
4. Наличие технологий продаж в организации является высокой культурой ведения бизнеса, соответственно возрастает имидж предприятия.
5. Следствие внедрения технологии продаж повышение прибыли и возрастание объема продаж предприятия.

Продажи зависят от целого набора факторов, как внешних, так и внутренних: качество выпускаемой продукции, мотивация и стимулирование персонала, рекламная стратегия, спрос потребителей и их потребности, гибкая система скидок.

Для успешной работы с корпоративными клиентами следует:

- просчитывать и анализировать каждый стратегический шаг
- создать или выбрать из имеющихся подходящую модель продаж

Используя научно-теоретические знания в области технологии продаж следует проанализировать ситуацию с продажами в ЗАО «Металлист».



## **Глава 2. Практика управления продажами в ЗАО «Металлист»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Полное наименование предприятия – закрытое акционерное общество «Металлист».

Кабельный завод «Металлист» был основан в городе Колпашево в 1960 году на базе артели, выпускающей алюминиевое и чугунное литьё. В 1961 году предприятием был налажен выпуск неизолированных проводов ПЩ, ПЩС, проводов ПВС, ПВ, армированных вилкой шнуров, тканых латунных сеток [24].

Продукция производства ЗАО «Металлист» применяется в отраслях транспорта и машиностроения, энергетики, нефти- и газодобывающего, оборонного комплекса, строительной индустрии. Выпуск продукции производится в соответствии с требованиями покупателя.

На сегодняшний день ЗАО «Металлист» - предприятие, производящее шнуры и соединительные провода, установочные провода, монтажные провода, автотракторные провода, неизолированные провода, провода для заземления, кабели общего назначения, провода связи.

Одним из приоритетных направлений кабельного завода является постоянное улучшение качества выпускаемой продукции, повышение технологичности производственного процесса, а также увеличение ассортимента выпускаемой продукции.

Завод «Металлист» имеет линейную организационную структуру. Численность работающих составляет около 300 человек. Численность сотрудников в томском филиале 6 человек. Далее на рисунке 3 наглядная организационная структура томского филиала кабельного завода ЗАО «Металлист».

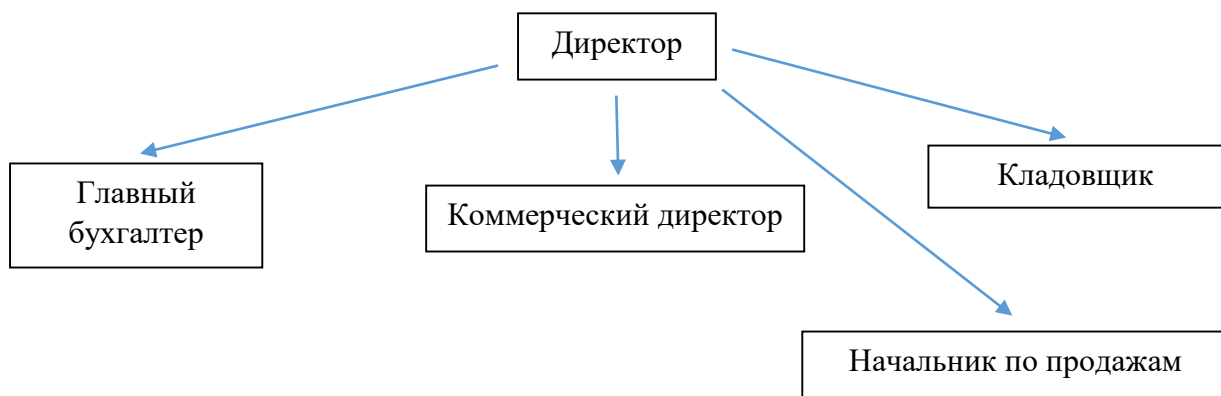


Рисунок 6 – Организационная структура томского филиала ЗАО «Металлист»

При данной организационной структуре на данном предприятии отчетливо видно разграничение ответственности и компетенций. Это является абсолютным преимуществом при данной структуре на данном предприятии.

Высший орган управления – директор, он же собственник общества. В его компетенции:

- внесение изменений в Устав
- изменение уставного капитала
- утверждение баланса; утверждение аудитора
- определение вознаграждения
- решение о ликвидации сообщества
- принятие решений об имуществе общества
- утверждение сделок
- принятие о создании или прекращении деятельности филиалов

Директор данного завода решительно занимается и владеет полной информацией со всех подразделений предприятия. Он своевременно предпринимает управленческие решения, подстраиваясь под изменения во внешней экономической среде. Уставной капитал данной организации 411 300 рублей [24].

На данный момент директором завода является Дубовицкий Александр Викторович. При нынешнем директоре завод работает в отлаженном режиме, имеет постоянных потребителей, участвует на выставках.

В томском филиале ЗАО «Металлист» всего 6 сотрудников, не считая практикантов. Деятельность персонала регламентируется должностными инструкциями. Отличительная особенность данного предприятия – это то, что внутри данного предприятия сотрудник чувствует себя членом большой семьи, у которой одна общая цель.

Мною была найдена интересная особенность данного завода – отсутствие мощной рекламной кампании. Завод привлекает клиентов за счет участия на выставках таких как «Cabex», «Электро».

Международная выставка «Cabex» - единственная на территории России выставка кабельно-проводниковой продукции. Участники данной выставки, ведущие отечественные и зарубежные поставщики кабеля, проводов, аксессуаров, электромонтажных изделий, оборудование для монтажа и переработки кабеля.

Выставка «Электро» проводится с 1972 и является крупнейшей в России выставкой электротехнического оборудования.

Данные выставки проходят на международном уровне и за счет них привлекаются клиенты.

Прямые продажи являются маркетинговой политикой кабельного завода ЗАО «Металлист». Прямые продажи на данном предприятии – это уже установленная система продаж продукции, производимой на кабельном заводе.

Прямые контракты с потребителями и отлаженная система транспортировки помогают заводу делать выгодные предложения потребителю.

Основные клиенты кабельного завода ЗАО «Металлист» коммерческие фирмы такие как:

- строительная компания «ТДСК»
- РЖД
- ООО «СТРОЙДОМ»
- строительная компания «НОВОСТРОЙ»
- интернет провайдер «НЭТКОМ»
- интернет провайдер «ТОМСИТИ»
- интернет провайдер «НТС»
- «УРАЛВАГОНЗАВОД»
- «Омсктрансмаш»

Самым давним клиентом кабельного завода ЗАО «Металлист» является акционерное общество «Научно-производственная корпорация «УРАЛВАГОНЗАВОД» имени Ф.Э. Дзержинского». Данная организация занимается грузовым железнодорожным машиностроением. Этот клиент на протяжении 7 лет закупает кабель у ЗАО «Металлист».

Представленное акционерное общество «УРАЛВАГОНЗАВОД» приобретает АВВГ, ВВГ, ВВГНГ кабель. Данное предприятие расположено на территории Нижнего Тагила. Использует кабель для машиностроения. Продукция данной организации – это танки, боевые машины, эскалаторы. Так как Нижний Тагил находится на территории умеренно-континентального климата, кабель для продукции, выпускаемой «УРАЛВАГОНЗАВОД» должен быть устойчив к данным погодным условиям. Поэтому такая организация как «УРАЛВАГОНЗАВОД» остро нуждается в таких кабелях как ВВГ и ВВГНГ и закупает их у кабельного завода «Металлист».

Другой постоянный клиент – это «Омсктрансмаш». Это омский завод машиностроения. Также данная организация является первым специализированным танковым предприятием и предприятием, имеющим замкнутый технологический цикл танкового производства. Данный омский завод имеет схожую характеристику с «УРАЛВАГОНЗАВОД». Находится в условиях резко меняющейся погоды, и для производства своей продукции закупает кабель у кабельного завода ЗАО «Металлист».

Состояние кабельного завода ЗАО «Металлист» на сегодняшний день стабильное с потенциалом роста.

В 2015–2016 годах кабельный завод «Металлист» планирует инвестировать 33 миллиона рублей в модернизацию производства. 3 миллиона 85 тысяч рублей предприятию субсидирует областной бюджет.

Проект предусматривает приобретение нового технологического оборудования для производства проводов, шнуров и кабелей: оплеточных машин, экструзионной линии, машины двойной скрутки, сигарной крутильной машины, а также газогенераторных установок для обеспечения производства тепло- и электроэнергией собственного производства. Данный проект простимулирует рост производительности труда, создаст новые рабочие места, а также повысит энергоэффективность на предприятии.

Кабельный завод ЗАО «Металлист» является крупнейшим налогоплательщиком на территории города Колпашево.

## **2.2 Анализ практики управления продажами в ЗАО «Металлист»**

Любое предприятие живет и функционирует во внешней экономической среде. Для определения стратегии поведения предприятия руководитель должен иметь углубленное представление о внешней среде, уметь предвидеть тенденции на рынке.

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух самостоятельных подсистем: макро- и микроокружение.

Зачастую макроокружение не мешает существованию отдельно взятого предприятия. Тем не менее уровень влияния на различные предприятия отличается. Главное отличие в уровне влияния в основном заключается в сфере деятельности предприятия.

Самым известным методом анализа внешней среды на сегодняшний день является PEST-анализ. Данный анализ включает в себя 4 фактора внешней среды.

P – political – политический фактор

E – economic – экономический фактор

S – social – социальный фактор

T – technological – технологический фактор

Данный анализ помогает изучить компоненты макросреды в которой существует организация, чтобы определить влияние на бизнес различных явлений.

Социальный компонент макросреды очень важен для предприятия. Хотя изменения в данном компоненте происходят крайне редко и очень медленно, но если они происходят, то это приводит к очень сильным изменениям в микросреде организации.

Изучение и анализ технологического фактора помогает предприятию увидеть развитие науки и техники, что открывает организации возможность для введения новой продукции в производство.

Технологический фактор помогает ЗАО «Металлист» оснащать завод современным оборудованием с наилучшей производительностью. Модернизировать склад для погрузочно- разгрузочных работ.

Анализ экономического компонента поможет понять руководству как формируются и распределяются экономические и не только ресурсы организации.

Для ЗАО «Металлист» это значит:

- уровень безработицы (данный фактор помогает установить подходящую заработную плату сотрудникам)
- темп инфляции
- процентная ставка в банках (дорогой кредит не выгоден для любого предприятия)
- налогообложение (напрямую отражается на прибыли)

- рыночная конкуренция

Изучение и анализ политического компонента является самым важным и следует изучить в первую очередь. Следует ознакомиться с законами, которые государство собирается запустить в ближайшем будущем. Также государство периодически внедряет различные программы поддержки как малому так среднему бизнесу. Без данных знаний предприятие не сможет существовать.

Изучением внешней среды ЗАО «Металлист» занимается постоянно. Руководство завода своевременно узнает об налоговых и законодательных изменениях. Незамедлительно принимаются управленческие решения и организации в некоторых случаях появляются перспективы развития.

Изучая своё непосредственное окружение предприятие анализирует на какие факторы внешней среды находятся в непосредственном взаимодействии с ним. Организация может осуществлять влияние на характер данных взаимодействий.

Тем самым анализируя потребителей, предприятие может выяснить какой продукт пользуется наибольшим спросом, какой максимальный объем продаж предприятие может рассчитывать.

Анализируя практику на ЗАО «Металлист» можно составить профиль покупателя имея следующие характеристики:

- 1) Месторасположение потребителя: Томск, Томская область, Кемеровская область, Новосибирская область и другие регионы
- 2) Сфера деятельности предприятия: предприятия, занимающиеся машиностроением, строительством, организации представляющие услуги связи и интернета, нефтегазоперерабатывающие предприятия и многие другие.

Следует проанализировать внутреннюю среду предприятия. Изучение внутренней среды предприятия проводится с помощью SWOT-анализа.

S – strength – сильные стороны

W – weaknesses – слабые стороны

O – opportunities – возможности организации

T – threats – угрозы

Данный метод позволяет провести анализ внешней и внутренней среды.

Таблица со SWOT – анализом представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа для ЗАО «Металлист»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	Высокий уровень квалификации сотрудников предприятия; Высокое качество предлагаемого товара;	Отсутствие моральной мотивации персонала; Высокие транспортные издержки;
Маркетинг	Широкая продуктовая линия товаров; Низкий уровень цен; Благоприятный имидж фирмы;	Отсутствие эффективной рекламы
Экономические факторы	Новые партеры Высокий конкурентный барьер вхождения в отрасль;	Спад в экономике
Международные факторы	Сотрудничество с международными организациями;	Мировой экономический кризис; Нестабильность курсов валют; Изменение налогового законодательства;



		Возможность возникновения природных и техногенных катастроф;
--	--	---

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод, что, как и большинства предприятий, ЗАО «Металлист» есть сильные и слабые стороны, также существуют возможности и угрозы.

Слабые стороны следует устранить, морально мотивируя персонал доской почета; высокие транспортные издержки за счет отработанного маршрута поставки. Что касается маркетинга, слабые стороны компенсируются за счёт сильных сторон организации, которые указаны в таблице 2.

Также в таблице 2 указаны возможности и угрозы, с которым может столкнуться ЗАО «Металлист». Мною было выделено несколько угроз, которые наиболее вероятно могут когда-нибудь произойти. Потери от угроз следует минимизировать возможностями, которые имеет фирма. Какими именно – указано в таблице 2.

### **2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист»**

По окончании прохождения практики мною были выявлены следующие причины падения продаж:

- 1) недостаток квалифицированных агентов в отделе продаж
- 2) наличие сильного конкурента в одном регионе
- 3) труд сотрудников недостаточно поощряется

Для минимизации потерь из-за данных причин мною был тренинг:

Данный тренинг позволит подготовить новичков для работы на заводе и наполнить отел сбыта профессиональными кадрами, владеющих полной информацией о имеющемся товаре.

В течении недели, кандидат в агенты по продажам знакомится с видами товаров, узнает цену, изучает свойства и размеры, а главное назначение каждого товара. Данный этап ознакомительный будет проходить с помощью каталога и прайса, это поможет агенту по продажам в дальнейшем справляться с часто задаваемыми вопросами, что приведет к большей заинтересованности в продукции и косвенно скажется на увеличении продаж. По окончанию ознакомительной недели мною предложено проводить тестирование, чтобы выявить уровень знаний кандидата в агенты по продажам.

Другой немаловажный аспект — это речь агента. Предлагаю проводить в рамках разработанного тренинга уроки постановки речи. Говорить красиво и правильно, иметь базу информации и доносить её до потребителя позволит повысить продажи. Данный этап будет проводить начальник по продажам, так как это будет финансово интересно для него. За данный объем работы предлагается надбавка к зарплате.

Каждый из этих этапов тренинга поможет агенту по продажам стать профессиональней, уверенней в той информации, которую он доносит до потребителя.

Данный тренинг обеспечит завод агентами-специалистами в сфере продаж кабельной продукции и не только, что напрямую отразится на продажах завода ЗАО «Металлист». Вложение средств в данный тренинг рационально.

Для внедрения данной рекомендации не потребуются крупных денежных вложений. Надбавка к заработной плате начальнику отдела продаж в размере 8 000 рублей в месяц за подготовку четырех кандидатов в агенты по продажам это единственная затрата на это обучение.

В таблице 3 представлен перечень этапов тренинга и ожидаемый результат от их внедрения.

Таблица 3 – Перечень этапов тренинга и ожидаемый результат от их внедрения

Наименование этапа	Продолжительность, дни	Ожидаемый результат
1. Создание единой базы-каталога товара и его прайса, для дальнейшего использования	7	- база для изучения кандидатами в агенты по продажам - удобный ресурс для использования руководством предприятия
2.Тестирование кандидата в агенты по продажам	1	- отслеживание уровня знаний по продукции и цене товара
3.Постановка речи кандидата в агенты по продажам	7	- предприятие получит агентов по продажам, которые будут владеть навыками речи для работы с клиентами
Итого	15	- завод обеспечен агентами-специалистами - отдел кадров наполнится человеческими ресурсами - увеличение количества контрактов с потребителями

С помощью данной таблицы можно увидеть, что данный тренинг будет проходить на протяжении 15 дней. За короткие сроки кабельный завод получит агентов по продажам, заполнит отдел продаж.

Рассмотрим затраты на воплощение данной рекомендации в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на тренинг

Наименование затрат	Затраты в месяц, руб
Создание базы каталога	3 000
Тестирование	-
Уроки речи	8 000
Итого	11 000

Так как данный тренинг - это разовое мероприятие предприятие понесет затраты один раз в размере 11 000 рублей. Сумма, которая будет потрачена на тренинг небольшая.

Ожидается, что после данного тренинга в отдел продаж поступят 4 агента по продажам.

На данный момент предприятие испытывает дефицит сотрудников в отделе продаж, поэтому 4 новых сотрудника, с базой знаний по производимому товару, с поставленной речью являются хорошей перспективой для организации и для отдела продаж, в частности.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
14A2Б	Рязанова Юлия Андреевна

<b>Институт</b>	<b>ИСГТ</b>	<b>Кафедра</b>	<b>ИП</b>
<b>Уровень образования</b>	<i>бакалавр</i>	<b>Направление/специальность</b>	<i>Управление малым бизнесом</i>

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не возникают вредные проявления факторов производственной среды</li> <li>- не возникает опасных проявлений факторов производственной среды</li> <li>- нет негативного воздействия на окружающую среду</li> <li>- возможно возникновение чрезвычайных ситуаций техногенного характера</li> </ul>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-12 «Руководство по социальной ответственности»</p> <p>Официальный сайт ЗАО кабельный завод «Металлист»</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятий, направленную на работу с персоналом на ЗАО «Металлист». В частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безопасность труда</li> <li>- медицинское страхование</li> <li>- программы подготовки и повышения квалификации</li> </ul>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия, которое направлено на работу с государством на примере ЗАО «Металлист». В частности вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- промышленной безопасности</li> <li>- охраны труда и окружающей среды</li> <li>- благотворительность и спонсорство</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> </ul>	<p>Проанализировать внутренние нормативные документы и регламент организации ЗАО «Металлист»</p>

- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Рязанова Юлия Андреевна		

### Глаза 3. Корпоративная социальная ответственность на примере ЗАО «Металлист»

Корпоративная социальная ответственность организации заключается в реализации ее интересов посредством обеспечения социального развития коллектива организации и ее активного участия в развитии общества.

Деятельность организации – это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Поэтому технологии современного управления должны включать сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы организации, и подходах к формированию системы корпоративного управления, которая, в свою очередь, должна базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности.

Таблица 5 – Внутренняя и внешняя социальная ответственность

Внутренняя социальная ответственность	Внешняя социальная ответственность
Безопасность и охрана труда	Спонсорство и корпоративная благотворительность
Поддержание социально значимой заработной платы	Участие в экологических программах государства
Дополнительное медицинское страхование	Взаимодействие с местным сообществом
Развитие человеческого капитала работников через различные обучающие программы, такие как	Выпуск качественной продукции

подготовка и повышение квалификации	
--	--

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ЗАО «Металлист». Предложены рекомендации по улучшению управления корпоративно-социальной ответственностью ЗАО «Металлист».

Под корпоративной социальной ответственностью (далее — КСО) понимается финансирование компаниями проектов, программ и различных мероприятий, которые не приносят компании доход и не связаны со сферой ее деятельности, а имеют целью улучшение жизни людей. В рамках КСО чаще всего инвестируются средства в развитие инфраструктуры (медицина, учреждения школьного и дошкольного образования, культуры, спортивные объекты и пр.), а также в проведение культурных мероприятий и поддержку малоимущих и других групп населения, нуждающихся в помощи (например, ветеранов). В более широком смысле КСО также может включать финансирование спортивных состязаний (в том числе по профессиональному спорту), конкурсов в сфере музыки, искусства.

### **3.1. Внутренняя социальная политика предприятия**

#### **3.1.1. Безопасность труда**

Приоритетной задачей Компаний являются безопасные условия труда и защита здоровья ее работников, а также населения, проживающего в районах присутствия организаций ЗАО «Металлист». Для этого организация регулярно проводит обучение и инструктаж персонала по обеспечению безопасных условий проведения работ, осуществляют мероприятия по улучшению условий труда и аттестации рабочих мест, оценке их соответствия требованиям по охране труда, выявляют опасные и вредные факторы работы.



В организации функционируют постоянно действующие комиссии по безопасности труда, которые регулярно проводят комплексные проверки состояния охраны труда, промышленной и пожарной безопасности и отслеживают нарушения требований норм и правил безопасности.

Организация понимает, что безопасное функционирование производственных объектов, предупреждение аварий на этих объектах и готовность к локализации и ликвидации аварийных ситуаций зависят не только от технического состояния производственных объектов, но также и от компетентности персонала, соблюдения производственной дисциплины, заботы персонала о сохранении производственно-технологических активов предприятия. Обязательства организации по обеспечению высокого уровня промышленной безопасности и охраны труда также означают, что каждый работник на своем рабочем месте должен знать возможные риски в данной области и быть готовым среагировать на чрезвычайные ситуации.

На заводе существует ряд объектов, которые могут стать причиной несчастного случая при неправильной эксплуатации. Несчастный случай – нежелательное событие, которое нанесло вред человеку. Несчастный случай является следствием несоблюдения безопасности труда. Так как руководство завода понимает риски, которые могут нанести вред здоровью сотрудников, завод регулярно проводит обучение и инструктажи по технике безопасности, при использовании данного оборудования в процессе производства.

Техника безопасности – комплекс организационно-технических мероприятий. Данные мероприятия создают условия для снижения риска получения травм в ходе производства.

Так как существует обязательное требование такое как визуализация опасных участков производства, на рабочих местах развешаны плакаты и пособия для эксплуатации оборудования.

Также на производстве существуют общие требования техники безопасности на рабочем месте такие как:

- при получении незнакомой работы сотрудник в праве потребовать дополнительного инструктажа по технике безопасности

- при выполнении работы не отвлекаться самому, не отвлекать других

На территории завода запрещено:

1. ходить без необходимости по другим производственным помещениям
2. проходить в местах, где проход не оформлен
3. прикасаться к электрооборудованию
4. открывать дверцы электрошкафов
5. включать и прекращать действие оборудования без поручения администрацией производственного цеха.

Ниже приведены следующие требования безопасности труда:

- привести в порядок рабочую одежду
- использовать рабочую обувь
- осмотреть рабочее место
- убедиться в исправности оборудования

Данные меры безопасности позволяют кабельному заводу вести безопасную для здоровья сотрудников деятельность.

### **3.1.2. Добровольное медицинское страхование**

В рамках обеспечения дополнительных социальных льгот, гарантий и компенсаций проводится добровольное страхование работников ЗАО «Металлист» от несчастных случаев на производстве. Страховая защита организована по профессиям из числа наиболее подверженных риску производственного травматизма и обеспечивается за счет ежегодно выделяемых компанией средств на эти цели. Размер страховых тарифов зависит от вида экономической деятельности предприятия.

ЗАО Кабельный завод (КЗ) «Металлист» уделяет приоритетное внимание реализации мероприятий по личному страхованию персонала. Основными направлениями этой работы являются:

- организация медицинской помощи на производственных объектах;
- проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала.

На территории завода застраховано 107 сотрудников. Добровольное страхование осуществляется в компании «ИНГОССТРАХ». Продукт называется «Техника безопасности», стоимость данного вида страхования 1 500 рублей в год.

$107 \times 1\,500 = 160\,500$  рублей – затраты на страхование 107 сотрудников предприятия в год. Так как в «ИНГОССТРАХ» минимальный срок страхования 5 лет, предприятие выделяет 802 500 рублей.

Риски, которые покрывает страхование по данному продукту компании «ИНГОССТРАХ»: смерть; инвалидность; производственные травмы; госпитализация.

### **3.1.3. Программы подготовки и повышения квалификации персонала**

Корпоративная система обучения и развития персонала ЗАО КЗ «Металлист» направлена на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности организации;
- усилить управленческие компетенции организации, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве;

- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников организации, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

Традиционно организация уделяет большое внимание развитию внутреннего ресурса обучения, ставя задачу накопления и распространения знаний внутри предприятия и развития собственной учебной базы на уровне национальных стандартов.

В подготовке персонала организация большую роль отводит системе обучения и повышения квалификации.

Компания регулярно проводит мероприятия, направленные на популяризацию профессий и специальностей кабельной промышленности.

Следующим этапом является целевая подготовка кадров, организованная при взаимодействии с образовательными учреждениями высшего, среднего и начального профессионального образования.

Так как завод ставит в задачу накопление и распространение знаний внутри завода, мероприятия по повышению квалификации, а также программы подготовки проходят на административной территории завода.

Такое мероприятие как повышение квалификации проходит в офисах. В перечне мероприятий: специализированные курсы, семинары с приглашенными иностранными специалистами. Так как данные мероприятия проводятся на взаимовыгодных условиях со специалистом зарубежного предприятия, завод несет затраты около 500 000 рублей.

### **3.2. Внешняя социальная политика предприятия**

#### **3.2.1. Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды**

В области промышленной безопасности, охраны труда и защиты окружающей среды кабельный завод «Металлист» руководствуется требованиями российского законодательства и нормами международного

права. Для создания безопасной рабочей среды своим сотрудникам, а также сведения к минимуму риска аварийных ситуаций и несчастных случаев организация применяет новейшие технологии и самые современные методы производства.

При планировании природоохранной деятельности в организации уделяется приоритетное внимание предотвращению аварий, инцидентов, снижению неблагоприятного воздействия на окружающую среду [25]. Исходя из понимания характера и масштаба влияния собственной деятельности на окружающую среду высшим руководством предприятия принята и реализуется Политика в области промышленной безопасности и окружающей среды, в которой высшим руководством определены следующие основные принципы и цели:

- последовательное снижение показателей производственного травматизма, аварийности и негативного воздействия производства на окружающую среду;
- повышение уровня промышленной и экологической безопасности производственных объектов организации;
- создание и постоянное развитие системы управления в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;
- снижение промышленных рисков от вновь вводимых объектов;
- контроль со стороны руководства за экологической безопасностью, анализ экологических целей для снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Достижение поставленных целей в области охраны окружающей среды позволит осуществлять планирование развития ЗАО «Металлист», с учетом принципов улучшения качества окружающей среды.

### **3.2.2. Благотворительность и спонсорство**

Благотворительная и спонсорская деятельность является одним из ключевых аспектов социальной политики кабельного завода «Металлист». Организация оказывает поддержку многим проектам, осуществляемым на территории томской области. Благотворительные средства поступают в общественные и муниципальные организации, образовательные учреждения. Такие образовательные учреждения как школа номер 2, школа номер 7, школа номер 4, школа номер 5, школа номер 1 получают благотворительные средства от кабельного завода ЗАО «Металлист».

Социальные и благотворительные программы являются для завода «Металлист» составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом.

Организация выстраивает свою деятельность по двум стратегическим направлениям:

*Социальные инвестиции:*

- Программы в области образования;
- Развитие материально-технической базы вузов;

Ключевое направление – поддержка молодых инноваторов. ЗАО «Металлист», спонсирует проекты по разработке инновационной кабельной продукции.

### **3.2.3 Стейкхолдеры**

Говоря о стейкхолдерах компании ЗАО «Металлист», которые влияют на бизнес и успех компании можно выделить 5 основных групп:

- 1) акционеры;
- 2) сотрудники;
- 3) потребители;

- 4) поставщики;
- 5) местные жители (экологическая обстановка)

Другие группы стейкхолдеров, которые косвенно влияют на бизнес, тесно связанные с основной группой это:

- 1) органы государственной власти и управления всех уровней;
- 2) негосударственные экологические организации;
- 3) представители рабочих коллективов.

В таблице 5 укажем стейкхолдеров по степени важности.

Таблица 6 - степень важности стейкхолдеров компании

Показатели	Россия
Основные стейкхолдеры по степени важности	1) государство; 2) собственники; 3) сотрудники; 4) потребители.

### 3.2.4 Затраты на социальные проекты компании ЗАО «Металлист»

ЗАО «Металлист» в полной мере осознает ответственность за сохранение природы. Компания стремится постоянно совершенствовать результаты в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда. Затраты Компании на обеспечение экологической безопасности в 2014 году составили около 8 млн рублей.

Приоритетом Компании является организация безопасного производства, охрана труда и здоровья сотрудников.

Компания играет значимую роль в развитии территорий присутствия, являясь крупным налогоплательщиком и работодателем.

«Металлист» уделяет большое внимание работе с персоналом. Один из базовых принципов это предоставление сотрудникам широких

возможностей для профессиональной реализации. В 2015 году компания инвестировала в обучение 1,5 млн руб. В различных образовательных программах приняли участие около 80 сотрудников.



## **Заключение**

После изучения теоретических основ управления продажами были сформулированы следующие выводы:

Управление продажами: деятельность, которая имеет четыре направления, таких как анализ, планирование, организация и контроль самого процесса продаж. Все действия имеют одну общую цель – увеличение прибыли, получаемой компанией.

Управление продажами имеет следующие задачи:

- планирование объема продаж производимой продукции;
- разработка стратегии продаж;
- организация условий для эффективной деятельности сотрудников как производственного отдела, так и отдела продаж;

Установлено, что для успешной работы с клиентами, в частности с корпоративными следует придерживаться следующих правил:

1. просчитывать каждый свой шаг;
2. выбрать подходящую модель продаж;

Модели в свою очередь бывают: презентационная, консультативная, консультативно-ценностная. У каждой модели есть аспекты, при которой они наиболее эффективны с клиентами.

К примеру презентационная модель приносит плоды при совпадении горячей и значимой проблемами клиента. Консультативная больше подходит для взаимоотношений с юридическими лицами. Последняя ориентирована на потребителя, который становится центром рекомендаций для продавца.

Выявлены отличия между моделями продаж:

В транзакционной модели акцент ставится на навыках продаж, которые есть у сотрудников данной сферы, данная модель быстро определяет потребности клиентов, предпочитает классические отношения продавец – клиент.

Продажи через развитие отношений ставят акцент на прибыли, устанавливают партнерские отношения. Данная модель предпочитает отношения партнер – партнер.

В результате анализа управления продажами на кабельном заводе ЗАО «Металлист» сделаны следующие выводы:

1. предприятию остро не хватает сотрудников в отделе продаж
2. труд сотрудников недостаточно поощряется

Основная причина нехватки сотрудников в отделе продаж заключается в том, что предприятие не проводило никаких мероприятий по обучению персонала для работы на данной должности. Причина второй проблемы заключается в том, что в настоящее время в России экономический кризис.

Из-за того, что предприятие не имеет достаточное количество сотрудников в отделе продаж, организация упускает следующую возможность: увеличение прибыли от сбыта продукции новым потребителям.

В связи с этим мною был разработан тренинг, который состоит из трех этапов.

1. Знакомство с товаром, его функциями, назначением и прайсом с использованием базы-каталога;
2. Тестирование на уровень знаний кандидата в агенты по продажам
3. Уроки речи от действующего начальника отдела продаж

Представлены затраты на введение данного тренинга, которые составили 11 000 рублей. Так как тренинг предназначен для разового набора кадров в отдел продаж, предприятие заплатит данную сумму один раз.

## Список публикаций студента

1. Кузин А. Ю. , Рязанова Ю. А. , Дубовицкий А. А. Эффективные деловые переговоры - залог успешного бизнеса [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-5. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_18/KUZIN%20A.Yu.\(biznes\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/KUZIN%20A.Yu.(biznes).pdf)
2. Рязанова Ю. А. , Дубовицкий А. А. Правильно продуманная рекламная кампания - залог успешного бизнеса [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 6 (19). - С. 1-5. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_19/Ryazanova%20A.Yu.-%201.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_19/Ryazanova%20A.Yu.-%201.pdf)

## Список литературы:

1. Абчук В.А. Коммерция. - М., 2010. - 568 с.
2. Вертоградов В. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2011. - 240 с.
3. Дейан А., Троадек А. Стимулирование сбыта - СПб.: Изд-во «Нева», 2011. - 128 с.
4. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. - М., 2010. – 215 с.
5. Берг А. Правила товародвижения//Маркетолог. - 2010. - №12. - стр. 11-14
6. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом.- М., 2010. - 503 с.
7. Бушуева Л.И. Методы прогнозирования объемов продаж//Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №1. - стр. 15-29
8. Виноградова С.Н. Организация и технологии торговли. - Мн.: Высшая школа, 2011 г. – 167 с.
9. Демидова Е.А. Анализ текущего состояния отрасли и потенциала компании//Маркетинг и маркетинговые исследования. - М., 2010. - №6. стр. 24-34.
10. Дихтль Е., Хершген Е. Практический маркетинг. - М., 2010. – 215 с.
11. Иванова С.А. Продажи на 100%. Эффективные техники продвижения товаров и услуг. – Альпина Паблишер., 2015. - 278 с.
12. Кондрашов В.М. Менеджмент продаж: Учеб. пособие.- М.: Вузовский учебник, 2010.- 279 с.
13. Кинг Б. Как удвоить продажи. – М., 2011. - 224 с.
14. Колотилов Е.С. Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам повысить свою эффективность. - Альпина Паблишер., 2015. -143 с.
15. Ланкастер Д., Джоббер Д. Продажа и управление сбытом/пер с англ. Л.В. Измаиловой - Мн.: - Амалфея, 2010 г. - 384с.

16. Менеджмент // Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова - М.: ЮНИТИ, 2010.- 367 с.
17. Фатрелл Ч. Управление продажами / Пер. с англ. – СПб.: ИД «Нева», 2011. – 350 с.
18. Федько Н.Н., Федько В.П. Маркетинговые коммуникации. – М.: Феникс, 2011. – 402 с.
19. Хруцкий В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М.: Бизнес-сфера, 2010. – 336 с.
20. Шиффман С. Техники холодных звонков. – Албпина Паблишер., 2013 г. - 130 с.
21. Шоннесс Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. – М.: Прогресс, 2012. – 466 с.
22. Шпитонков С.В. Как научиться технике эффективных персональных продаж. - М.: Инфра, 2013. – 455 с.
23. Штерн В. Маркетинговые каналы. – М.: Прогресс, 2011. – 336 с.
24. ЗАО кабельный завод «Металлист». – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://metallistcable.ru/>
25. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности.